

Aplicación del Modelo ADKAR en procesos comunicacionales de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora y Periodista

Jenifer Cristina Alzate Betancourth

Asesor

Lina María Acosta Quiroz

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas – Antioquia

2018

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Introducción.....	7
Justificación.....	8
Impacto tecnológico.....	8
Impacto social y económico.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Marco teórico.....	12
Comunicación.....	12
Comunicación organizacional.....	13
Gestión del cambio.....	15
Modelo ADKAR.....	19
Contexto:.....	24
Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.....	24
Metodología.....	28
Análisis de Resultados.....	31
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	46
Referencias.....	48
Apéndices.....	52

Lista de Apéndices

Apéndice A. Entrevista a Heidy González, comunicadora interna de Corantioquia 52

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Fases del Modelo ADKAR	20
Ilustración 2 Problemas causados por ausencia de elementos ADKAR	23
Ilustración 3 Principios que debe cumplir una estrategia de TI ¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 4.....	36
Ilustración 5.....	38
Ilustración 6.....	39

Anexos

A. Capacitaciones Gestión y Adaptación al Cambio	59
B. Formato Evaluación	61

Resumen

En un proceso de cambio dentro de una organización el área de comunicaciones cumple un papel vital a través de la generación de mensajes asertivos para propiciar consciencia y mitigar incertidumbres naturales que surgen de esta mejora.

Para esto, es importante tener en cuenta las fases del cambio organizacional y a las personas afectadas, directa o indirectamente; de no ser así, esta situación puede ocasionar que no se cumpla con los objetivos planeados, el proceso se vea frenado e incluso la plataforma estratégica organizacional esté en riesgo, igualmente el recurso humano es mucho más vulnerable.

Por otro lado, existen modelos que se pueden implementar en el momento de realizar un cambio, aunque estos no aseguran el éxito del proceso, debido a que cada organización es diferente, presentan aspectos que se deben tener en cuenta para un manejo adecuado y asertivo del cambio; uno de ellos, es el modelo ADKAR, donde se encuentran propuestos cinco pasos a seguir para lograr el cambio. El propósito de este trabajo es presentar una propuesta de acciones y contenidos para una correcta gestión del cambio, a través de la experiencia vivida en la práctica profesional de comunicaciones realizada en CORANTIOQUIA por medio de una observación participante y de las capacitaciones realizadas a funcionarios sobre gestión del cambio.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, gestión del cambio, modelo ADKAR, Contexto Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.

Introducción

El trabajo se encuentra enfocado a la labor realizada desde la práctica en comunicación orientada por la Oficina Asesora de Comunicaciones en Corantioquia; la cual, apoya a las demás dependencias o subdirecciones de sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia en temas comunicacionales y, además, informa constantemente a través de los diferentes medios internos sobre los procesos que se estén llevando a cabo dentro de la Corporación y demás información de interés para los funcionarios.

De acuerdo a esto, se analiza lo relacionado al proyecto que Corantioquia actualmente se encuentra desarrollando, el cual, tiene como objetivo la actualización del Plan Estratégico de las Tecnologías de información y Comunicación, bajo los lineamientos establecidos por el Ministerio de las TIC para las entidades públicas y de esta manera, aportar beneficios al cumplimiento de las labores de los funcionarios de la Corporación.

A partir de esto, se toma como referencia el Modelo ADKAR donde se tienen en cuenta las fases a implementar en el momento de hacer una gestión del cambio dentro de una organización y de acuerdo a esto, plantear una estrategia comunicacional que permita radicar el cambio de manera efectiva, en el tiempo propuesto y con un alcance total de los objetivos planteados.

Se pretende que esta estrategia se pueda aplicar a procesos futuros de mejora dentro de Corantioquia, como un modelo que comprenda los posibles escenarios que genera un cambio y cómo la comunicación puede ser una herramienta posibilitadora en el momento de hablar de un cambio organizacional, sea planeado o inesperado.

Justificación

Impacto tecnológico

Uno de los principales motivos de los constantes cambios en las organizaciones son los avances tecnológicos, estas se ven en la obligación de implementar nuevas estrategias o actualización de las que ya se encuentran en funcionamiento, buscando cumplir con las exigencias del entorno, facilitar los procesos y ejercer sus funciones de acuerdo a su misión y visión; de esta manera seguir siendo competentes dentro del contexto.

La Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA dentro de sus acciones buscar seguir siendo una organización de alto desempeño a través del fortalecimiento de la cultura organizacional y ambiental; para ello, implementa procesos de cambio que tienen como público objetivo tanto a su personal interno como externo.

Además, al ser una entidad pública debe implementar un Plan Estratégico de las Tecnologías con el objetivo de administrar los recursos tecnológicos de forma eficiente; el cual, debe contar con un sistema de gestión alineado a la estrategia y entorno institucional teniendo en cuenta que la tecnología es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos internos y generar valor estratégico para la ciudadanía.

El foco de este trabajo son los procesos comunicacionales para las fases del modelo ADKAR en la migración a la plataforma Office 365, una estrategia de la actualización del Plan Estratégico de las Tecnologías y Comunicaciones Corporativas

(PETICO) de Corantioquia, con el propósito de contribuir a una estrategia a largo plazo que permita lograr la visión de la Corporación en el futuro.

Con esta herramienta ofimática Corantioquia busca darle solución a la necesidad de proteger la información y aportar al funcionario instrumentos que optimicen el desempeño de sus labores y como consecuencia, ofrecerle un mejor servicio a la comunidad. Office 365 permite el trabajo colaborativo, almacenamiento en la nube de manera fácil y confiable, cuenta con una gran capacidad de almacenamiento y además permite tener acceso a los archivos en cualquier lugar y en cualquier dispositivo móvil.

Para dicha implementación se propone una gestión o administración del cambio basado en el Modelo ADKAR, el cual, busca impulsar el cambio individual y de esta manera lograr el objetivo de la organización por medio de cinco pasos A-D-K-A-R acrónimo de Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement: la conciencia de la necesidad de realizar un cambio, el deseo de los empleados en participar en el cambio, el conocimiento sobre cómo cambiar, la capacidad para dirigir acciones encaminadas al cambio y el reforzamiento para asegurar el cambio.

Impacto social y económico

Todo cambio significativo dentro de una Corporación tiene una incidencia tanto en el clima laboral como en la productividad, si los procesos que se emplean en la gestión de implementación se llevan a cabo de manera ordenada y controlada se asegura el éxito de este y se disminuyen los efectos negativos como la resistencia al cambio; en consecuencia, tener una adecuada administración del cambio aporta beneficios sociales a corto y largo plazo a la Corporación, como lo son: el ahorro del

tiempo en las fases de implementación del cambio, disminución en la inversión de los procesos, mejora en la productividad de los funcionarios, fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral.

Con la propuesta de gestión del cambio desde los procesos comunicacionales enfocado en el modelo ADKAR en la sede central de Corantioquia se pretende generar una cultura corporativa de mejora continua, con el fin de alinear la intención de evolución constante de la Corporación con los intereses de los funcionarios, de esta manera, los procesos de cambio alcanzarán los resultados esperados.

Por otro lado, con la renovación del Plan Estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones de Corantioquia se esperan beneficios como: un enfoque en eficiencia operativa, menor dependencia de proveedores, fortalecimiento de las capacidades del recurso humano, disminución de las operaciones manuales, enfoque en soluciones tecnológicas innovadoras y optimización de las tecnologías de las comunicaciones.

Objetivos

Objetivo general

Proponer la implementación de la gestión del cambio organizacional el modelo ADKAR en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.

Objetivos específicos

Identificar los aspectos comunicacionales enfocados a la implementación del cambio en la planificación y proyección de estrategias organizacionales.

Indagar la percepción de los funcionarios de la sede central de la Corporación, aprovechando el proceso de capacitación en gestión del cambio brindado por la Corporación Universitaria Lasallista.

Determinar bajo la metodología FODA procesos para la implementación del cambio dentro de Corantioquia en relación con la labor que realiza la Oficina Asesora de Comunicaciones.

Sugerir procesos, actividades y contenidos para comunicar de manera efectiva y oportuna a los funcionarios de la sede central de Corantioquia las diferentes fases de la implementación del cambio.

Marco teórico

Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común, según Chiavenato la comunicación es un intercambio de información entre individuos para poner en común alguna información o mensaje y es además uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana en coherencia con Chiavenato (2006).

Acorde a las teorías de la comunicación, siguiendo a Lasswell, (1948) la comunicación es un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte del emisor hacia el receptor a través de un canal apropiado y con un código vinculante por ambos agentes, en el mismo sentido, Pardo habla de este proceso como:

La comunicación tradicional se ha concebido como un proceso lineal: un emisor que genera un mensaje, el medio o medios que lo conducen y un receptor que percibe, decodifica e interpreta a su manera el contenido del insumo y, en consecuencia, lo toma o lo deja, según considere compatible o incompatible, factible o irrealizable, motivante o carente de interés (Pardo. 2001:14).

Conforme a lo anterior, hay autores que describen los procesos de decodificación como un acto realizado por el emisor y de decodificar por el receptor, así para McQuail y Windhal (1997: 33), la codificación se produce cuando "El mensaje es traducido a un idioma o código adecuado para los medios de transmisión y los destinatarios pretendidos". Para Serrano (1992, 38) la codificación es " Un proceso de producción de mensaje por el emisor", mientras que el término "descodificar" significa

"La re-traducción del mensaje con el fin de extraer su significado; es el uso del código por el receptor para interpretar el mensaje".

El ser humano tiene la necesidad de comunicarse desde el momento que nace, para esto, se han desarrollado diferentes códigos del lenguaje que le han permitido crear y configurar una sociedad, gracias a un intercambio de información, a través de un emisor que entrega el mensaje y un receptor que lo recibe, tal como lo indica las teorías de la comunicación, sin embargo este proceso es meramente informativo, la comunicación se produce cuando el receptor también genera un proceso de decodificación y pasa a ser emisor, generando su código y la respuesta al estímulo brindado.

María del Socorro Fonseca afirma que la comunicación es un proceso principal del ser y además la menciona como una cualidad emocional y racional por la necesidad de ponernos en contacto con los demás. (Fonseca, 2000)

La comunicación entonces es un proceso circulante en el que se generan cambios de roles entre el emisor y el receptor, los cuales proporcionan intercambios de mensajes y una dinámica activa propia de la sociedad, donde es necesario llegar a acuerdos y a la toma consciente de decisiones con el propósito de tener una comunicación más efectiva y acorde a lo deseado, siendo fundamental el entendimiento y la retroalimentación, entre las partes.

Comunicación organizacional

El término comunicación organizacional cada vez tiene mayor acogida dentro de las organizaciones de hoy en día, en consecuencia es una tendencia actual la

necesidad de que las empresas tengan un área encargada de los procesos comunicativos para atender las necesidades de los públicos internos y externos de la organización.

Cuando la comunicación se aplica en una organización, se denomina como comunicación organizacional, la cual se da, como fue visto en el concepto de comunicación, de forma natural tanto en el contexto humano como en todas las organizaciones: sin embargo esta debe relacionarse con los objetivos y los propósitos fundamentales de dicha organización, tanto desde el punto de vista de los productos o servicios de la empresa como de los procesos que conlleva, de las personas que generan la labor, como de los resultados logrados. En tal razón, se involucran muchos más aspectos que solo el intercambio mutuo de información, dicho proceso ha de ser entonces liderado de una manera mucho más responsable y efectiva, ello es bajo la perspectiva del cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos

Álvarez (2013, 12) define la comunicación organizacional, como “una serie de instrumentos y herramientas al servicio de objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van instaurándose como factores internos de valor estratégico”. Es por esto que la comunicación se considera una estrategia que facilita el desempeño de las labores de los colaboradores, gerentes y juntas directivas de una empresa, como lo expresa Ritter (2008) que se puede interpretar como un apoyo al logro de los objetivos, planes, políticas y programas corporativos, lo cual permite fomentar la cultura organizacional y satisfacer las necesidades comunicacionales de la información del público interno construyendo a través de la confianza una identidad y clima motivacional dentro del recurso humano.

Por otro lado, Ávila (2004) indica la comunicación organizacional como la totalidad de los procesos y flujos estructurados de la vida, pues desde su entendimiento se facilita la comprensión e integración dentro de las empresas; aspectos fundamentales para lograr la asertividad del desarrollo del que hacer dentro de las mismas.

Es así como dentro de la cultura propia de las organizaciones es fundamental implementar tácticas de comunicación a nivel interno y externo, para el caso particular del presente trabajo se tendrá en cuenta la definición de la primera, la cual, según Fernández (1999), la comunicación interna se da cuando los programas de las entidades o instituciones están enfocados al personal de la organización. Son actividades efectuadas para crear y mantener buenas relaciones dentro de la empresa a través de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, en especial para asumir los retos que conlleva la gestión del cambio.

Gestión del cambio

De acuerdo a la definición del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, cambio es la acción de cambiar y este a su vez es dejar una cosa o situación para tomar otra, convertir o mudar algo en otra cosa.

Contextualizando, la comunicación en sí misma genera procesos naturales de cambio, hay una entrada que el mensaje inicio y una salida que la percepción del receptor quien produce una nueva entrada con un nuevo mensaje respuesta al estímulo generado; es así como dicho proceso produce mensajes con objetivos que

deben ser claros y específicos, en consecuencia lidiar con el cambio desde la comunicación, es una valía fundamental no solo para las relaciones sociales, sino también con mayor elocuencia en la comunicación organizacional, la cual involucra mayores elementos de interrelación.

A nivel organizacional, cualquier iniciativa que pretenda mejorar la posición competitiva de una organización a través de la implantación de ideas innovadoras es un cambio, incluso por ejemplo implementar un nuevo proceso, una nueva persona dentro de la organización, un sistema o herramienta tecnológica nueva para mejorar el producto o servicio ofrecido, indiferente cuál sea el tipo de organización, los cambios permean todas las organizaciones. La Gestión del cambio es definida por Salvador García como:

La adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante. (García, 1997: 40-41).

Partiendo de esto, es importante resaltar que existen dos tipos de cambios dentro de las organizaciones, denominados por Acosta (2002) como: Planeado y No Planeado siendo este último algo inevitable; sin embargo, se debe apuntar a prever

este tipo de situaciones, creando una cultura de cambio que permita la correcta gestión de los procesos de cambio y la implementación de una mejora continua a través de cambios planeados, los cuales reducen costos y agregan valor a la organización.

En un proceso de cambio debe haber comunicación, antes, durante y después de este, Lippitt, Watson y Westley (1958) enfatizaron en la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentaciones permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio, de lo contrario los procesos se verían frenados o no se alcanzaría el objetivo que se pretende con el cambio. En ocasiones las organizaciones invierten tiempo y dinero para gestionar un proceso de cambio; sin embargo, al no tener en cuenta la comunicación, puede haber resistencia o no aceptación de este.

La comunicación es una estrategia para minimizar la incertidumbre, la cual debe ser implementada con altos niveles en las etapas iniciales de cambio, para no propiciar en los públicos percepciones equivocadas y rumores que generen ruido al proceso mismo y a los objetivos planteados. Se asume que se erradica la incertidumbre mediante procesos de comunicación, incrementando así las posibilidades de cambios exitosos.

Los cambios dentro de las organizaciones pueden generar un impacto negativo en los colaboradores, debido a que esto puede afectar el funcionamiento de sus labores diarias o implica aprender métodos nuevos ello de manera natural genera una incertidumbre que debe ser minimizada desde el área tanto de recursos humanos con el apoyo del área de comunicaciones para propiciar herramientas comunicativas motivantes y estimuladoras de un proceso de cambio coherente con los objetivos

propuestos y animando al recurso humano a promover una actitud mucho más positiva y asertiva en el trabajo en grupo.

Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores. Espinosa y Giménez (2006).

Los cambios como procesos distintos a los procesos ya adoptados, y a los que las personas están acostumbradas y adaptadas es un causante de resistencia, ya que forjan nuevas maneras y apuntan a que se debe desaprender lo que ya se ha aprendido y que incluso ha funcionado, por tanto la comunicación organizacional debe asumir dicho reto con una importancia invaluable para que la organización cumpla de la mejor manera posible con su misión organizacional.

López (2004) define la resistencia al cambio como un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio. La resistencia es entonces una situación natural dentro de un proceso de alteración a la rutina normal del ser humano y de una organización; sin embargo, los efectos negativos de esta se pueden minimizar teniendo en cuenta a las personas dentro de la planificación y entregando información de manera oportuna para evitar incertidumbres y rumores que pueden afectar el clima laboral y frenar el proceso, siendo ello responsabilidad del área de comunicación organizacional.

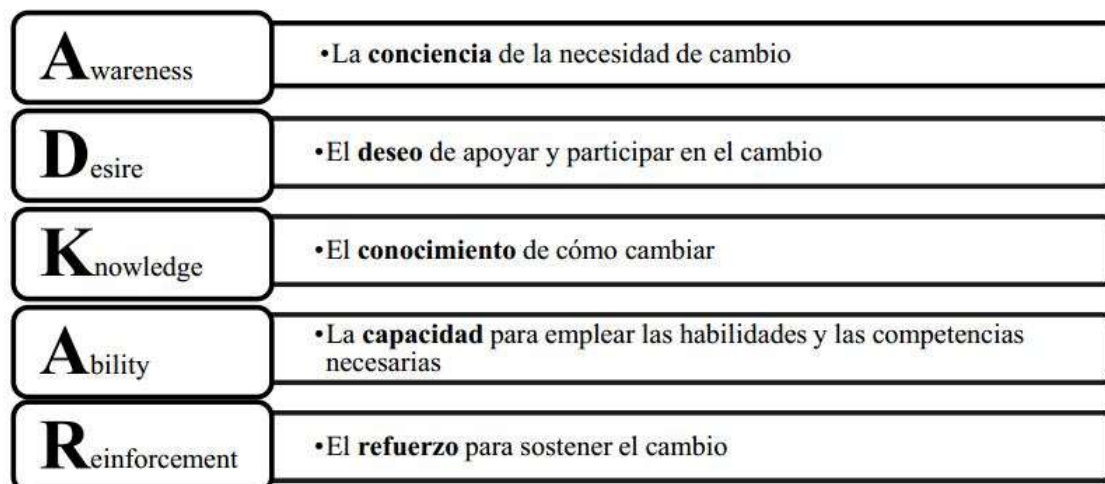
Modelo ADKAR

Existen varias teorías de gestión del cambio, las cuales les dan importancia al proceso, a la parte económica, al elemento o herramienta de cambio como lo tecnológico, al contexto como tal de la innovación, sin tener en cuenta a los colaboradores o empleados que se ven afectadas por dichos procesos, como resultado, no suelen ser las más propicias; por esto, se tomó el modelo ADKAR, ya que es considerado un proceso completo, el cual tiene como elemento diferenciador el enfoque individual, en este caso en el personal interno de la organización. Zeira & Avedisian, (1989) plantean que los cambios planeados y esperados tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desempeño organizacional.

El modelo ADKAR creado por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt (2006) es un modelo de gestión de cambio orientado a los objetivos para guiar el cambio individual y organizacional. ADKAR es un acrónimo que representa las cinco fases para lograr para que el cambio tenga éxito:

- Awereness (conciencia)
- Desire (deseo)
- Knowledge (conocimiento)
- Ability (capacidad)
- Reinforcement (refuerzo).

Ilustración 1. Fases del Modelo ADKAR



Fuente: Martín (2015)

Conciencia: consiste en generar la capacidad de entender, comprender y asimilar de manera positiva y proactiva la necesidad del cambio y las consecuencias o riesgos que se pueden presentar si este no se implementa.

“Las actividades de gestión de cambio juegan un rol específico en el proceso de cambio, puesto que las comunicaciones son el instrumento para construir la conciencia de la necesidad de cambio...” (Pérez, 2016)

La comunicación es una estrategia fundamental para propiciar en los públicos internos el deseo y la generación de conciencia ya que es posible desde esta área generar mensajes positivos, motivadores, elocuentes, informativos para despertar la reflexión y la actitud de ánimo y de acción en pro de los propósitos esperados

Deseo: este término se define como el impulso enérgico de la voluntad hacia el conocimiento, hacia la posesión o hacia el disfrute de algo (RAE, 2014). Hiatt, (2006) se refiere a la voluntad propia de apoyar y participar en el cambio.

Barreto (2016), afirma que la ausencia de la Conciencia y el Deseo pueden generar problemas en el proceso de implementación de un cambio como: adopción más lenta del cambio, más resistencia, mayor rotación y retrasos en la ejecución.

En estas primeras fases del proceso de mejora se pueden generar rumores y temores, al ser algo nuevo a lo que el público interno debe adaptarse; por tanto, se ve afectado el clima organizacional y se puede presentar resistencia al cambio; sin embargo, la comunicación permite que se minimicen estas incertidumbres, reconociendo las necesidades de cambio para posibilitar una mejor calidad de vida organizacional.

Conocimiento: hace referencia sobre cómo cambiar. De acuerdo a Prosci, citado por Martin Gonzales (2015:8) "...el conocimiento puede ser creado a través de programas de formación y educación acceso abierto a la información, así como, ejemplos de modelos y conducta".

Para lograr los objetivos propuestos con la mejora se debe ir paso a paso; es decir, no se puede obtener que el colaborador desee apoyar el cambio si no hay una previa conciencia de la necesidad de realizar, ni tampoco se puede lograr que los empleados pongan en práctica una nueva forma de trabajo sin haber recibido las herramientas y el conocimiento de cómo hacerlo, razón por la cual es fundamental implementar procesos de formación enfocados a la gestión del cambio para permitir el flujo de información necesaria que minimice rumores y al mismo tiempo capacite a las personas en como asimilar los cambios a generarse.

Capacidad: realizar o implementar el cambio en el nivel de rendimiento requerido. La capacidad es el resultado del entrenamiento, la práctica y el tiempo adicional dedicado a la implementación del cambio.

“Este bloque, depende de la capacidad psicológica, física e intelectual, del tiempo disponible para desarrollar habilidades y de la posibilidad de acceder a recursos que apoyen el desarrollo de nuevas habilidades.” Martín Gonzales (2015)

Dentro de un proceso de cambio, se deben tener en cuenta factores como la edad, las habilidades y capacidades individuales de los colaboradores de la organización, los cuales, tienen incidencia en que el cambio se dé en el tiempo propuesto. Un ejemplo de esto es la implementación de un cambio tecnológico, donde comúnmente, las personas de mayor edad no se adaptan fácilmente, pues ya se encuentran acostumbrados a desarrollar sus labores a través de una herramienta y un método aprendido y prefieren que este no cambie.

Refuerzo: para garantizar que el cambio se mantenga es necesario emplear estrategias dirigidas a mantener el proceso de mejora a través de acciones correctivas y al reconocimiento del personal que es ejemplo de éxito en la implementación de los cambios requeridos. Siguiendo a Arroyave (2016), el refuerzo es necesario para estabilizar y mantener tanto en los individuos como en las organizaciones la nueva situación, de lo contrario es muy posible que se vuelva a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

El modelo AKDAR es uno de los modelos más completos a la hora de gestionar un proceso de cambio, al seguir las fases o pasos que este plantea se tiene mayor

control de los factores que influyen este proceso; por tanto, se alcanzan los resultados esperados en el tiempo estipulado, se minimizan costos en la inversión de la mejora y se logra que el cambio perdure en el tiempo.

Ilustración 2 Problemas causados por ausencia de elementos ADKAR

EN AUSENCIA DE	PROBLEMAS
CONCIENCIA DESEO	<p>Más resistencia por parte de los empleados. Adopción más lenta del cambio. Mayor rotación y retrasos en la ejecución.</p>
CONOCIMIENTO HABILIDAD	<p>Uso incorrecto de nuevos procesos y herramientas. Impacto negativo sobre los clientes. Reducción de la productividad.</p>
REFUERZO	<p>Las personas pierden el interés. Los individuos vuelven a los viejos comportamientos.</p>

Fuente: Barreto (2016)

Implementar nuevos comportamientos, acciones, procesos y personas dentro de una organización genera de manera natural miedos e inquietudes, en tal razón es importante que los líderes de dichos cambios gestionen con una actitud mucho más proactiva y desarrollen estrategias de comunicación que permitan un ágil y exitoso proceso de cambio, para ello el modelo ADKAR brinda las alternativas más propias para minimizar los problemas.

Contexto:**Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.**

La Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA se ocupa de la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre el medio ambiente y recursos naturales renovables en una jurisdicción de 36 mil km², conformada por 80 municipios del centro de Antioquia. Para lograr su objeto de trabajo cuenta con un equipo humano comprometido a servir a la comunidad procurando suplir sus necesidades y ayudándole a resolver sus problemas a través del trabajo en equipo enmarcado en los valores, la misión y la visión de la Corporación.

Debido a su extensión en el territorio, Corantioquia cuenta con una distribución administrativa de la geografía en la que lleva a cabo sus funciones conformada por ocho territoriales: Citará, Cartama, Aburrá Norte, Aburrá Sur, Hevéxicos, Zenufaná y Panzenú; además, cuenta con una sede central ubicada en Medellín, donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores, entre ellos, funcionarios, contratistas y convenientes; allí se llevan a cabo las principales actividades de su gestión y procesos corporativos a nivel interno.

Misión de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia

“Contribuir al logro del desarrollo sostenible, mediante el conocimiento y mejoramiento de la oferta ambiental y la administración del uso de los recursos para responder a su demanda, a través de la construcción de una cultura ambiental del territorio.” (Corantioquia, 2014)

Visión de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia

En el año 2019 el territorio de la jurisdicción de CORANTIOQUIA tendrá un aprovechamiento sostenible y competitivo de la oferta de bienes y servicios ambientales, en los ámbitos nacional e internacional. Esto se logrará mediante el ordenamiento ambiental y el trabajo articulado de actores concedores de las restricciones y las potencialidades ambientales. De esta manera, la Corporación aportará al desarrollo integral y equitativo, al crecimiento económico y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. (Corantioquia, 2014).

La Oficina Asesora de Comunicaciones tiene el propósito mantener informados a sus diversos públicos, con un énfasis prioritario a los funcionarios públicos que desempeñan sus labores tanto en sede central como en las ocho territoriales a través de diferentes medios internos institucionales propicios, teniendo en cuenta la necesidad y el mensaje a través de los medios internos como lo son: Boletín Interno Actualízate, Carteleras institucionales, correo institucional ¡Corantioquia te informa! y Coranet (intranet).

Actualmente, Corantioquia se encuentra implementando dos procesos de cambio de suma importancia, los cuales son:

El cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública; y la actualización de su Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación PETICO.

El proyecto propuesto por el Gobierno Nacional se convirtió en la Ley número 909 del 23 de septiembre de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. (Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005).

Corantioquia, al ser una entidad de carácter público, debe cumplir con los requerimientos por el Estado Colombiano, lo cual implica grandes retos como lo es pensar de una manera estratégica para la gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

De acuerdo al Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para la Gestión de TI del Estado colombiano, el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones PETI es el artefacto que se utiliza para expresar la Estrategia de TI. El PETI hace parte integral de la estrategia de la institución y es el resultado de un adecuado ejercicio de planeación estratégica de TI. Cada vez que una institución pública hace un ejercicio o proyecto de Arquitectura Empresarial, su resultado debe ser

integrado al PETI. Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la República de Colombia (2016, 13)

La planeación estratégica de las tecnologías de la información y la comunicación permite que las entidades cumplan con los estándares de calidad y mejora continua; de esta manera, logran ser confiables dentro del sector, potenciar los procesos internos, brindar un mejor servicio a la comunidad, cumplir su misión y objetivos estratégicos a través de la administración los recursos tecnológicos de manera eficiente

Metodología

Para desarrollar los objetivos propuestos en este trabajo se utilizó una metodología de tipo cualitativa a fin de conocer las diferentes perspectivas del público interno de Corantioquia, a través de observación participante y la recolección de percepciones a través de las evaluaciones realizadas en el proceso formativo desarrollado por la Corporación Universitaria Lasallista en gestión y adaptación al cambio.

La observación, en especial la participante, es un instrumento en una investigación cualitativa, donde se pueden obtener datos a través de la cultura, las actitudes y comportamientos dentro de un contexto. Marshall y Rossman (1989, 79) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado"

Este trabajo es resultado de la experiencia vivida en la realización de la práctica en comunicaciones en Corantioquia y la participación en actividades del proceso de Formación del Ser de la Corporación. S.L. Schensul, J.J. Schensul y LeCompte (1999, 91) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador"

Dicha ejercicio de observación se realizó en las tres sesiones de talleres de gestión del cambio ofrecido por la Corporación Universitaria Lasallista a través de un acompañamiento de capacitación para el desarrollo de estrategias en el cambio organizacional de Corantioquia cuyo objetivo era "desarrollar estrategias de

afrontamiento que permitan aceptar con una visión positiva, el proceso de cambio organizacional de CORANTIOQUIA.”

Los talleres sobre estrategias de afrontamiento con los colaboradores realizados por profesionales especializados como talleristas, psicólogos con alta experiencia en el campo organizacional y coaching y sicólogos con formación clínica de acuerdo a las siguientes fases:

- Fase 1: Estrategias individuales desde el SER:

“Reestructura tus vivencias, eleva tus potencialidades humanas”.

- Fase 2: Estrategias Grupales desde el SER:

“Experimenta nuevas potencialidades con las interacciones” (liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo de estrés).

- Fase 3: Estrategias desde el HACER Y SABER:

Empleabilidad: Construye tus competencias, aprende a elaborar tu hoja de vida, protocolos de entrevistas y simulacros.

Para la realización de estos talleres la Oficina Asesora de Comunicaciones realizó una convocatoria a los funcionarios de la Corporación a través del correo institucional por medio de una E-card informativa.

Además, se realizó una entrevista a la profesional universitaria encargada de las comunicaciones internas en la sede central de la Corporación para conocer el manejo de la Oficina Asesora de Comunicaciones en una situación de cambio

La entrevista, desde la perspectiva del paradigma citado, constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados. (Fernández 2001, 15)

De acuerdo a esto, se tiene en cuenta la percepción de la entrevistada para el desarrollo del análisis de los resultados y se toma como base para la construcción de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en relación a la gestión realizada por Corantioquia en una situación de cambio organizacional.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) accediendo de esta manera a un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Sarli, González y Ayres 2015, 20)

El análisis realizado a través de la matriz FODA, aunque comprende la labor realizada por el área de comunicaciones de Corantioquia en una situación de mejora, tiene un enfoque general acerca del manejo de la Corporación dentro de un proceso de cambio organizacional, debido a que la correcta gestión e implementación de la mejora no depende solo de las comunicaciones.

Análisis de Resultados

Durante el ejercicio de observación participante se pudo analizar la percepción de los funcionarios de Corantioquia respecto a escenarios de cambio, tanto para su vida personal como laboral.

A través de las diferentes actividades desarrolladas por los profesionales que dictaron los talleres; inicialmente, estos indagaban a los participantes el significado de cambio, a lo que la respuesta general era positiva puesto que veían el cambio como algo normal en todas las situaciones de la vida, desde que nacemos y que muchas veces lo que importa de ese cambio es nuestra actitud frente a este.

En cuanto a la labor que realiza la Corporación en un proceso de cambio, una de las apreciaciones recogidas en estos talleres importante a resaltar es que hace falta un acompañamiento más personalizado donde se esclarezcan todas las dudas e incertidumbres de los colaboradores, en especial, para cambios en el puesto de trabajo, siendo este un caso común en Corantioquia.

Uno de los ejercicios prácticos para hablar de la confianza y trabajo en equipo consistía en que dos compañeros, uno vendado y el otro en frente le debía guiar para poner su mano derecha encima de una trampa de ratones sin activar el mecanismo. De esta actividad se pudo observar que aunque la mayoría de equipos trabajan fácilmente en conjunto se les dificulta seguir instrucciones, lo que retrasaba el ejercicio o no se obtenía el resultado esperado.

El proceso de capacitación, en términos generales obtuvo una respuesta positiva por parte de los funcionarios, debido a su gran participación en las tres sesiones

distribuidas en ocho grupos en sede central y para las Oficinas Territoriales dos sesiones de 4.5 horas.

Los talleres se realizaron a 257 personas quienes al realizar el proceso de evaluación se tienen en cuenta las percepciones de las personas que realizaron observaciones al proceso y el resultado fue:

1. “Espacio necesario en cada oficina territorial.”
2. “Gracias Salle”
3. “Buen ejercicio”
4. “Chévere la actividad, reconforta los pensamientos y ánimos de seguir”
5. “Súper”
6. “Excelente para la vida en todos sus contextos”
7. “Felicitaciones”
8. “Cumplió las expectativas”
9. “Muy buen taller y oportuno”
10. “La verdad no es relativa”
11. “Muy buen evento, muy importante que también se lo hagan a la alta dirección”
12. “Excelente oportunidad de sensibilización frente al cambio y la gestión desde lo personal”

13. "Quienes estén convocados respeten los horarios, solo para los auditores"
14. "Muy pertinente el tema tratado"
15. "Me encantó la charla y la metodología aplicada, el mensaje transmitido lo mejor"
16. "Mil gracias"
17. "Excelente, muchas gracias"
18. "Continuar realizando estas actividades"
19. "¡Excelente!, dar continuidad a estos procesos de capacitación"
20. "Gracias por estos espacios, ¡daré el paso!!!"
21. "Muy oportuno"
22. "Estuvo muy bien"
23. "Agradecimiento"
24. "Me encantó la charla, me ayudó a tratar de entender que con mis capacidades soy capaz de enfrentar cualquier adversidad en la vida"
25. "Selección de un espacio con mayor acústica, dedicación de mayor tiempo al desarrollo de los temas, dos horas es poco para que haya mayor participación y exposición de experiencias"
26. "En otro espacio y con mayor intensidad de tiempo"

27. “Excelente pues se genera muchos cuestionamientos hasta el conocimiento adquirido”

28. “Mil gracias por tan valiosos aportes”

29. “Todo estuvo muy bien, muy acertado, felicidades”

30. “Gracias por el espacio y la oportunidad”

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de la capacitación en adaptación y gestión del cambio, se calificaron de la siguiente manera:

ASPECTOS EVALUADOS	
TEMÁTICAS DESARROLLADAS	4,78
Relación de los contenidos abordados con el propósito del evento.	4,74
Cumplimiento de las expectativas.	4,64
Claridad en la presentación de los temas.	4,81
Actualidad de los temas desarrollados.	4,74
Pertinencia de los temas presentados.	4,83
Metodología empleada para el desarrollo de los temas.	4,84
Dominio sobre los temas presentados.	4,87
ASPECTOS LOGÍSTICOS	
Calidad de las ayudas empleadas.	4,77
Cumplimiento de los horarios establecidos.	4,82
Condiciones del espacio físico	4,78
Organización del evento	4,80
Satisfacción general con el evento	4,81

Para la aplicación del modelo ADKAR en un proceso de gestión de cambio de Corantioquia se toma como ejemplo el proyecto ya mencionado que adelanta la Corporación del Plan Estratégico de las Tecnologías y Comunicaciones Corporativas

(PETICO), analizando los diferentes contenidos entregados por la Oficina Asesora de Comunicaciones a los funcionarios en las fases propuestas por este modelo.

Fase 1. Conciencia

La comunicación en esta primera fase permitirá que el colaborador empiece el proceso de una manera positiva, siendo consciente de la necesidad de realizar un cambio a través de un conocimiento reflexivo sobre la situación.

Para contribuir a esa conciencia es importante la generación de estos mensajes se deben analizar las actitudes de los colaboradores frente al cambio, de esta manera se tienen en cuenta los factores que pueden influir en el proceso.

La Oficina de Comunicaciones, para lograr esto, realizó un vídeo donde la jefe de la Subdirección Administrativa y Financiera contó acerca del proyecto en el que estaba trabajando la Corporación, desde sus inicios, los beneficios, qué se haría en cada fase, porqué se estaba realizando este proceso y qué se esperaba de los servidores públicos de la Corporación. (Ver ilustración 5)

Acciones y contenidos propuestas Fase 1

Se proponen crear contenidos que expongan los beneficios de la implementación del cambio, sin necesidad de explicar el cambio todavía, los canales para generar estos mensajes más aceptados por los colaboradores según el modelo ADKAR son aquellos que son más cercanos, como por ejemplo el cara a cara; en este momento se deben identificar los líderes del proceso, empezado por el máximo líder y validador que es el Director General de la Corporación.

Ilustración 3



Fuente: Coranet

Analizando la gestión de la Oficina de Comunicaciones, los mensajes son acertados, sin embargo, se debe desglosar la información para momentos distintos del proceso, inicialmente no es necesario que el colaborador conozca todo acerca del cambio, se le va informando de a poco acerca del proceso.

Fase 2. Deseo

Luego de que el colaborador crea esa conciencia del cambio pasa al deseo de que este se realice, en este momento es cuando el área de comunicaciones se encarga de generar mensajes referentes a los motivos por los cuales es importante realizar esta mejora.

En todas las fases del proceso, los colaboradores cumplen con un rol fundamental, sin ellos no se podría dar el cambio; por lo que los contenidos deben

motivar al colaborador a querer ser parte del cambio y apoyar en todas las fases de este.

Para este paso, la Corporación informa acerca del inicio de la primera fase del Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación PETICO y los beneficios que esta aporta a las labores diarias de los servidores públicos. (ver ilustración 3 e ilustración 4)

Acciones y contenidos propuestas Fase 2

Teniendo en cuenta que para esta fase según el modelo ADKAR los esfuerzos realizados por la organización deben estar enfocados a motivar a las personas a que se unan a los objetivos que esta pretende con el proceso de mejora, la Corporación debe crear contenidos que hagan sentir a los funcionarios incluidos en el proyecto, que sin su ayuda no es posible alcanzar los objetivos planeados con la propuesta de mejora; de esta manera, se alinean los intereses del trabajador con los de la Corporación.

The infographic features a blue background with a white header containing the logos for CORANTIOQUIA (a green and yellow circular logo) and AETÚA (the text 'AETÚA' in a stylized font). Below the logos is a dark blue box with the title 'Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones'. The main title 'PETICO: una estrategia para estar conectados' is split across two dark blue boxes. The central text 'Conoce los beneficios de la migración a Office 365, una plataforma que nos aporta:' is followed by four stacked dark blue boxes listing benefits. At the bottom, a dark blue box highlights the storage increase, flanked by an '@' symbol and a '50+ Gigabytes' icon.

CORANTIOQUIA | **AETÚA**

Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

PETICO: una estrategia para estar conectados

Conoce los beneficios de la migración a Office 365, una plataforma que nos aporta:

- Ahorro en el tiempo de desplazamiento para realizar reuniones
- Mayor control de la capacidad del correo corporativo.
- Más control del uso de la información corporativa.
- Opciones para realizar reuniones sin tener que desplazarse a otro lugar.

@ | Ampliamos el tamaño de almacenamiento de tu correo | 50+ Gigabytes

Fuente: ¡Corantioquia te Informa!

The infographic features a blue background with white and yellow text. At the top, the logos for CORANTIOQUIA (a green and yellow apple-like shape) and ACTÚA (the word 'ACTÚA' in a stylized font) are displayed. Below the logos, a dark blue box contains the title 'Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones'. The main heading 'PETICO: una estrategia para estar conectados' is split across two dark blue boxes. A central text block describes the migration to Office 365. Five horizontal dark blue boxes list the benefits. At the bottom, a dark blue box with a white '@' symbol and a yellow '50+' icon with 'Gigabytes' below it, announces an increase in storage capacity.

CORANTIOQUIA | **ACTÚA**

Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

PETICO: una estrategia para estar conectados

Conoce los beneficios de la migración a Office 365, una plataforma que nos aporta:

- Acceso inmediato a la información desde cualquier lugar y cualquier dispositivo móvil.
- Administración de la información en la nube de forma segura.
- Optimización del desempeño laboral y las comunicaciones.
- Gran capacidad de almacenamiento en la nube.
- Herramientas tecnológicas que facilitarán el trabajo de los funcionarios.

@ | Esta semana se verá reflejado en tu correo porque ampliamos el tamaño de almacenamiento | 50⁺ Gigabytes

Fase 3. Conocimiento

Las dos primeras fases (Conciencia y Deseo) son parte preparatoria del cambio, una vez que el colaborador es consciente de la necesidad del cambio y quiere ser parte de este, se le debe entregar información al empleado acerca del proceso, a dónde se quiere llegar y cómo lograrlo, es decir, brindarle herramientas que le permitan conocer más acerca de cómo realizar el cambio.

Para este paso Corantioquia, brindó a los funcionarios públicos capacitaciones acerca de las herramientas y aplicativos de Office 365, con el objetivo de presentar cada una de esas herramientas tecnológicas, cómo pueden ser utilizadas y cómo facilitarán su desempeño laboral.

Acciones y contenidos propuestas Fase 3

Se sugiere que además de talleres del plan de capacitación, se realice un acompañamiento especial a esos colaboradores que no les resulta fácil seguir el ritmo para lograr el cambio debido a su capacidad para adquirir nuevos conocimientos; para esto, se deben identificar líderes que sirvan de apoyo y guía.

En cuanto a los mensajes que se deben entregar en este momento del proceso de cambio, estos deben direccionar a los empleados a seguir los pasos propuestos para contribuir al cambio.

Fase 4. Capacidad

Este bloque consiste en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a través del entrenamiento, entre más tiempo dedique el colaborador a desarrollar esas

habilidades, le será más fácil aprender la nueva forma de trabajo y como consecuencia se lograrán los objetivos propuestos con el cambio.

La Corporación no ha ejecutado acciones que apunten a desarrollar la capacidad de los empleados además de las capacitaciones mencionadas anteriormente, para este paso se podría afirmar que Corantioquia se limita a actuar sobre la marcha, si el funcionario tiene algún inconveniente al momento de utilizar las herramientas que le enseñaron en la capacitación de Office 365, acude al Grupo Interno de Trabajo Tecnologías de la información y la Comunicación para que este le ayude a resolver el problema.

Sin embargo, se puede presentar que si el colaborador no logra desenvolverse con facilidad esa forma nueva y diferente de trabajar se sentirá frustrado y adoptará los métodos que ya conoce; lo cual, podría generar retrocesos.

Acciones y contenidos propuestas Fase 4

Para este momento del proceso, como se mencionaba anteriormente, hay que tener en cuenta que las capacidades y los tiempos para adquirir nuevos conocimientos no son los mismos para todas las personas; por tanto, se propone que se realicen varias sesiones de capacitación para que el colaborador pueda interiorizar lo aprendido y ponerlo en práctica.

Es importante que la Oficina Asesora de Comunicaciones entregue resultados del proyecto en este punto del proceso de implementación del cambio, reconociendo la labor de los funcionarios y que el cambio se logró gracias a su contribución y participación.

Fase 5. Refuerzo

Lograr el cambio no es el final de proceso, este debe asegurarse, y para ello, hay que tener en cuenta los factores que pueden influir en el refuerzo, los cuales pueden ser de tipo interno (trabajador) y externo (organización), los cuales provocan que el cambio se mantenga.

El Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación de Corantioquia es a largo plazo; por lo tanto aún no es posible analizar el aseguramiento del cambio luego de implementarlo, aunque se pueden generar estrategias de reforzamiento durante el proceso de esta mejora; sin embargo la Corporación no ha desarrollado este tipo de tácticas.

Acciones y contenidos propuestas Fase 5

Para lograr mantener el cambio se plantea que se realice un seguimiento constante al cambio instaurado y verificación a los procesos ya establecidos; además, tener en cuenta las quejas o sugerencias de los colaboradores para realizar actividades correctivas en caso de que sea necesario.

Por otro lado, tal como lo indica el Ministerio de las TIC, El Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación debe contar con periodos de actualizaciones anuales; de acuerdo a esto, se propone a que se realice un plan con acciones orientadas a fomentar una cultura de cambio organizacional e impulsar la conservación del cambio.

La siguiente Matriz FODA se estructuró con base a la entrevista realizada al profesional universitaria Heidy Katherine González Palacio, comunicadora interna de la

sede central de Corantioquia y de acuerdo a lo observado durante el ejercicio de práctica en comunicaciones.

FORTALEZAS

- Diversidad en los canales para entregar información.
- Identificación de líderes que se encarguen de procesos.
- Transparencia en la información.
- El Director General es el mayor validador.

OPORTUNIDADES

- Instituir una cultura de cambio.
- Establecer un modelo propio para gestionar procesos de mejora.
- Crear vínculos para capacitar a los colaboradores.
- Prevenir y estar preparados ante cambios impuestos.

DEBILIDADES

- Falta de encargado de procesos de cambio.
- Acciones para asegurar el cambio luego de ser implementado.
- Acompañamiento individual.
- Gestiones para disminuir la resistencia al cambio.

AMENAZAS

- Mayor presión por implementar cambios tecnológicos.
- Menor competitividad en un contexto cambiante.
- No cumplir con las exigencias del entorno

Conclusiones

- La comunicación permanente dentro de un proceso de cambio facilita el cumplimiento de los objetivos en las diferentes fases de este; por tanto, el área de comunicaciones dentro de una organización debe crear con una estrategia comunicacional con acciones y contenidos de acuerdo a un modelo de gestión o administración del cambio.
- Aunque la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia no cuenta con un modelo de gestión de cambio establecido, se basa en una estrategia exitosa de procesos de cambio a través del establecimiento de capacitaciones orientadas a la gestión y adaptación del cambio, así también con estrategias de formación y consultoría a los funcionarios que requieran un mayor acompañamiento para asimilar las transformaciones necesarias, igualmente genera procesos educativos con charlas específicas a mejorar las capacidades y actualización técnica de procesos de cambio como es PETICO. Es así como la implementación de los cambios se han identificado y se adaptan a las proposiciones del modelo AKDAR.
- El liderazgo es fundamental en la administración del cambio organizacional, los altos directivos deben ser los máximos líderes y exponentes multiplicadores dentro del proceso, lo cual genera mayor confiabilidad y motiva la necesidad del trabajo en equipo para obtener los resultados esperados con el cambio.
- Tal como lo planea el modelo ADKAR, para que la implementación de cambio dentro de una organización sea exitosa, esta debe orientarse con un enfoque individual a través del desarrollo de estrategias personalizadas que direccionen la acción al cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Es necesario realizar un seguimiento y una verificación a los procesos de cambio ya implementados, el modelo ADKAR lo señala como el refuerzo, el cual garantiza que el cambio sea efectivo, real, consciente y permanente.
- En las observaciones realizadas por los asistentes a los talleres de gestión del cambio, se puede analizar que estos espacios de capacitación tienen un impacto positivo en los colaboradores de Corantioquia, la mayoría agradece que se realicen este tipo de actividades y se sienten satisfechos con los temas tratados; otro indicador es la asistencia, el público esperado era de 380 personas, de las cuales asistieron 257, esto denota que los empleados responden a las motivaciones a participar en los procesos de la Corporación, lo cual implica dedicar tiempo y esfuerzo de su trabajo a este tipo de eventos.

Recomendaciones

- La Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA, al ser una entidad pública está expuesta constantemente a procesos de cambio impuestos por el contexto; por ello, debe contar con un profesional especializado en gestión del cambio organizacional encargado de intervenir y facilitar procesos a nivel individual, grupal y organizacional orientados a incrementar mejora en los resultados de la Corporación, a fin de que la responsabilidad de gestionar estos procesos no recaiga en el área de comunicaciones, sino que esta se apodere de la generación de mensajes y contenidos alineados a los objetivos de la implementación de dicho proceso.
- Instaurar un modelo de gestión basado en la metodología ADKAR donde se tengan en consideración aspectos como: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo en las fases de gestión de situaciones de cambio impuestas o planeadas; esto teniendo en cuenta el estilo de Dirección de la Corporación y el tono de la información que se entregará en las distintas fases del proceso por parte de la Oficina Asesora de Comunicaciones, permitirá una mejor adecuación y un mayor control de los procesos de mejora continua que puedan garantizar un mejor ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.
- Además de los medios internos que ya se encuentran establecidos, es importante proporcionar a todos los funcionarios, incluyendo a los de sede central, oficinas territoriales y demás dependencias de la Corporación, más espacios de comunicación directa para que estos puedan realizar aportes al proceso de cambio,

hará que se sientan participantes activos e identificados dentro del proceso para apropiarse de él, con mayor ímpetu.

- Diseñar y aplicar intervenciones de mejora en procesos organizacionales, basados en estudios diagnósticos cuantitativos y cualitativos y además, realizar seguimiento a los resultados planteados al inicio del proceso de cambio a través de la verificación de indicadores propuestos y el impacto de este, con el fin de asegurar el cambio una vez se haya implementado para evitar retrocesos.

- Potenciar la cultura organizacional de la Corporación hacia una cultura de cambio centrada en el liderazgo y en los objetivos organizacionales enfocados al mejoramiento constante de los procesos que permitan suplir las necesidades del público tanto interno como externo; fortaleciendo así el clima laboral, el cual tiene gran repercusión en la implementación de un proceso de cambio.

Referencias

Acosta, R., & Carlos, A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11).

Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.

Arroyave, Juan Fernando. (2016). Gestión del Cambio para el Traslado de Sede de la Operación De Mane Sucursal Colombia: Diagnóstico y Plan de Acción. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11506/JuanFernando_ArroyaveSalazar_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ávila González, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. Colección Posgrado, México, DF: UNAM.

Barreto, Paul. (2016) La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas. Recuperado de: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1698/1/Paper%20Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20Paul%20Barreto.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7 Ed.) México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fonseca, M (2000). *Comunicación Oral: Fundamentos y Práctica Estratégica*. México DF: Editorial Universidades.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública – Decretos Reglamentarios. Colombia. Recuperado de: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%2023%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa, 18*, 50-64.

Fernández, C. (1999). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1999

Fernández, R. (2001). La entrevista en la Investigación cualitativa. *Revista Pensamiento Actual, 2*(3), 15.

García, S. (1997), La Dirección por valores, Madrid: Ed. McGraw Hill.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas, 37*, 215-228.

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques. New York, NY: Harcourt, Brace & World

López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones. Recuperado de: http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set-set&set_number=499614&set_entry=000008&format=999.

Martín, Gonzales R. (2015). Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo. Caso del Mercado de Nuestra Señora de África.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2016) Guía Cómo Estructurar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI. Recuperado de: http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-15031_recurso_pdf.pdf

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.

McQuail, D. y Windahl, S. (1997). Modelos para el estudio de la comunicación colectiva (3 Ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

Pardo, L. (2001). La educación como proceso holístico, la comunicación participativa y la mo- *Revista Diversitas - Perspectivas En Psicología* - Vol. 9, No. 1, 2013 95 Relación entre comunicación y cambio organizacional tivación: principales elementos del cambio. Revista Aquichan.

Pérez, C. (2016). Análisis de la Incorporación de la Política De Hábitat en el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá 2012-2015

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La crujía Ediciones.

Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N., (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología, Universidad Nacional del Cuyo*, 18, 20.

Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira.

Serrano, S. (1992). *La semiótica: una introducción a la teoría de los signos* (Vol. 10). Editorial Montesinos.

Zeira, Y. & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17, 31-45.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista a Heidy González, comunicadora interna de Corantioquia

Jénifer Alzate: ¿por qué medios y cómo se comunica a los funcionarios acerca de un proceso de mejora dentro de la Corporación?

Heidy Gonzáles: “Dentro de la Oficina Asesora de Comunicaciones tenemos unos medios fortalecidos y posicionados al interior de la Corporación, todos los procesos que adelantamos desde la oficina lo hacemos inicialmente por el medio más común que es Corantioquia te Informa que es nuestro correo institucional oficial donde enviamos a los funcionarios el inicio de un proceso o qué cambios se van a desarrollar a partir de una medida o una decisión que toma la Corporación y demás. El segundo medio que utilizamos con mucha frecuencia es Coranet, que es nuestra intranet, donde se deja consignada la noticia y se estructura de manera más informativa los contenidos que tiene este proyecto, tercero, trabajamos muy de la mano con el Grupo Interno de Trabajo de Talento Humano que es el responsable de realizar todos los procesos de formación a nivel institucional en compañía de la dependencia que adelanta el proyecto, estos son los medios que utilizamos; si es una medida que requiere orientaciones especiales se hace a través de la Dirección General todo el tema de comunicación oficial.”

JA: ¿Qué acciones realiza la Oficina Asesora de Comunicaciones al momento de implementar un cambio impuesto?

HG: “Inicialmente, la primera acción que desarrollamos para todo el tema de gestión del cambio es reunirnos con el equipo líder del proyecto, es decir, si es un proyecto de tecnología, nos reunimos con la Subdirección Administrativa en cabeza del coordinador del Grupo Interno de Trabajo Tecnologías de la información y la Comunicación si es un proceso que se adelanta desde Talento Humano, por ejemplo Plan de Bienestar, nos reunimos igualmente con el coordinador de Talento Humano y con la Subdirección Administrativa, si es un proceso de formación específica nos reunimos con el coordinador del proyecto y con el grupo de Talento Humano, es decir, la Oficina siempre va en sintonía con el líder del proceso.”

JA: ¿Cuáles son los mensajes para crear una conciencia del cambio?

HG: “Inicialmente, cuando son procesos con cambios significativos lo primero que hacemos es plantear una estrategia a nivel interno, esa estrategia debe ser socializada con la Dirección General para su aprobación con el objetivo de que desde la Dirección General se de la línea de los mensajes comunicacionales que queremos entregarle al funcionario que generalmente van encaminados a los beneficios, cuál es el objetivo del proyecto, qué cosas positivas y cómo mejorará en su desempeño laboral y qué se espera del funcionario en términos de compromisos, de utilizar la herramienta si es una herramienta o de vincularse con un proyecto específico, si es un tema de vínculo; posterior a eso, después de aprobada la estrategia de comunicación para la socialización de los contenidos, empezamos con unas fases: de expectativa, explicar en qué consiste el proceso, cómo se va a desarrollar y qué impacto tiene en los

funcionarios y por último, al final del cierre del proyecto entregamos unos resultados generales de cómo se desarrolló el proceso.”

JA: ¿Se realiza un acompañamiento a los funcionarios dentro de este proceso?

HG: “Si es de un tema en el que se debe entregar una formación a los funcionarios la Oficina Asesora de Comunicaciones lo único que hace es contarle a la comunidad en general interna que ese proceso requiere un proceso de formación, pero la Oficina nunca adelanta procesos de formación porque no es su objetivo, para eso todo el apoyo está soportado en el Plan Institucional de Capacitaciones y se coordina directamente desde Talento Humano.”

JA: ¿Cuál es el proceso que realiza la Corporación para asegurar el cambio una vez implementado?

HG: “Nosotros más que garantizar que se implementó el cambio en recoger de los funcionarios las observaciones que tienen frente al proceso, generalmente en la Corporación hay unas actividades o proyectos que requieren de mucha participación, la Oficina no garantiza en términos generales que el cambio se realizó, también es un tema de autoconocimiento, de formación, de apropiarse de la herramienta, de apropiarse de los contenidos, lo que sí podemos garantizarse es que entregamos la información para que en el funcionario pueda generarse una apropiación, es un tema de autoconocimiento, nosotros no medimos la gestión del cambio pero la oficina puede

garantizar es que está dispuesta a los contenidos y la información para que el funcionario pueda acceder en cualquier momento para su autoconocimiento.”

JA: ¿Cómo identifican las percepciones de los funcionarios en las diferentes fases del proceso de mejora?

HG: “Muchas veces, el funcionario más que acercarse a la oficina, se acerca al líder del proyecto, si tiene una dificultad o no le funciona, utiliza el correo electrónico y los medios que le brinda la Corporación para comunicar su inconformidad o para felicitar en muchos casos, generalmente, los funcionarios tienen la cultura de participar en los procesos y de vincularse a ellos, muchas veces cuando el proceso es exitoso, recibimos felicitaciones, cuando el proyecto en cierta manera no se ajusta mucho a las necesidades de los funcionarios porque apenas se están acoplando o lo están conociendo.”

JA: ¿Quién lidera los procesos de cambio y cómo identifican estos líderes?

HG: “Inicialmente el líder más importante que tiene la Corporación para apalancar un cambio es el Director General, si es un cambio muy significativo como por ejemplo, voy a citar algún proyecto que es el Plan Estratégico de las Tecnologías y Comunicaciones Corporativas PETICO que requiere una infraestructura, un presupuesto y una estructura organizacional muy fuerte, como es un proceso de muchos recursos económicos, es un proceso que requiere la intervención del Consejo Directivo, cuando son proyectos de mucho impacto en términos financieros es una

solicitud que se escala al Consejo Directivo que es el máximo órgano líder de la Corporación en ese tipo de temas de decisión, cuando es una decisión más institucional, más corporativa el líder nuestro es el Director General, si ya el Director después de conocer el proyecto empodera a unos de sus subdirectores para que de acuerdo a la dependencia que lo adelante para que lo ejecute, generalmente está encabezado por el Director General y si hay un tema que delegar se hacen los subdirectores y estos organizan el tema de delegar en sus equipos de trabajo quién realiza el proyecto o quién lo acompaña.”

JA: ¿Cómo se prepara a los funcionarios de la Corporación para afrontar un proceso de cambio organizacional?

HG: “Generalmente, todos los procesos internos de capacitación recaen en la Oficina Asesora de Comunicaciones porque nosotros procuramos entregar la información de manera oportuna a los funcionarios y luego cada dependencia va realizando días del conocimiento para bajar mucho más la información, porque lo que nosotros hacemos es una contextualización general, posterior a ello, hay unas fases donde hay otros elementos de participación de entrega de conocimiento como capacitaciones específicas a los equipos de trabajo, grupos primarios y demás actividades donde también se despliegan otros tipos de contenido para bajar más la información.”

JA: ¿Considera usted que la Corporación brinda a los funcionarios un espacio para que ellos realicen aportes frente a estos procesos?

HG: “Los espacios que brindamos son: el Día del Conocimiento, que es una jornada académica en el auditorio donde se entrega una información y los funcionarios hacen preguntas con respecto a, lo otro son los grupos primarios que también sirven para reunir a los funcionarios y contarles cómo van ciertos procesos y ellos entregan sus aportes a través de los jefes, otras como unas reuniones más focalizadas con los equipos de trabajo, de acuerdo al impacto que tengan es esos equipos, por ejemplo, el grupo de Tecnologías de la Información, se reúnen, hacen sus equipos, entregan una información de manera primario a los integrantes de esta dependencia y luego ellos son los responsables de ir pasando por los quipos entregándoles estos contenidos y también está el Plan de Capacitación que de acuerdo al impacto del proyecto se solicita al Grupo Interno de Talento Humano un curso específico.”

JA: ¿Qué medidas se toman para minimizar la resistencia al cambio dentro de este proceso?

HG: “La resistencia al cambio yo siento que no es un tema negativo porque siempre va a haber resistencia al cambio por tres factores importantes: primero por la edad, “esto no es para mí yo ya estoy muy viejo”, segundo, “me parecía mejor lo otro, yo voy a seguir haciendo lo otro” y tercero, porque las culturas organizacionales llegan como una etapa de *stand by* o zona de confort en que creen que todo va a funcionar así durante los años a perpetuidad, en cierta manera no puede ser vista la resistencia

como de manera negativa pero con esas personas que son resistentes al cambio se tienen que hacer unos procesos diferentes y aunque la Corporación no lo hace porque no focaliza tanto como por decirlo así, sus esfuerzos en esas personas, procura entregar de manera transparente la información, porque la Corporación ni hace grupos de trabajo específico con esas personas pero sí identifica quiénes de sus equipos no se ajustan a la dinámica que se está desarrollando con el proyecto.”

JA: ¿Considera que en Corantioquia existe una cultura de cambio?

HG: “Para ciertas cosas sí, la Corporación no tiene un acompañamiento tan fuerte en esos temas de cambio pero sí le hace una apuesta en términos generales a cada proceso que adelanta la Corporación, como al Sistema de Gestión Integral (SGI), PETICO, Formación en el Ser, Plan de Bienestar, al concurso 435, cambios en sedes de trabajo aunque no es un tema muy cultural, sí realiza actividades en pro de fortalecer la gestión del cambio en la Corporación.”

JA: ¿Corantioquia cuenta con un modelo establecido para gestionar el cambio?

HG: “No porque la Corporación no tiene dentro de su equipo de trabajo alguien que lidere esos procesos, desde Talento Humano que es la dependencia responsable de generarlos, creo que a la Corporación le hace falta tener una persona únicamente para gestionar este tipo de actividades que son tan neurálgicas para el funcionamiento anímico dentro de una organización.”

Anexos

A. Capacitaciones Gestión y Adaptación al Cambio





B. Formato Evaluación



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
LASALLISTA
SOLUCIÓN EDUCACION



CORANTIOQUIA
ACTÚA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA EVALUACIÓN DEL EVENTO

NOMBRE DEL EVENTO: Grupo Primario Adeptos al cambio
 PONENTE: Liliana Schvez
 FECHA: Ab. 27/2018

Con el fin de conocer el nivel de satisfacción que ha tenido el evento y los aspectos por mejorar, le solicitamos diligenciar la siguiente evaluación. Señale con una X la respuesta que considere acertada. El 1 es la mínima calificación y el 5 la máxima calificación.

TEMÁTICA DESARROLLADA	1	2	3	4	5
Relación de los contenidos abordados con el propósito del curso					X
Cumplimiento de las expectativas					X
Claridad en la presentación de los temas					X
Actualidad de los temas desarrollados					X
Pertinencia de los temas presentados					X
Metodología empleada para el desarrollo de los temas				X	
Dominio sobre los temas presentados					X
ASPECTOS LOGÍSTICOS					
Calidad de las ayudas empleadas					X
Cumplimiento de los horarios establecidos					X
Condiciones del espacio físico					X
Organización del evento					X
SATISFACCIÓN GENERAL CON EL EVENTO					

OBSERVACIONES: Gracias por el espacio y la oportunidad.

Agradecemos su participación



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
LASALLISTA
FUNDADA EN 1963



CORANTIOQUIA
ACTÚA

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
EVALUACIÓN DEL EVENTO**

NOMBRE DEL EVENTO: Oratoria del Cambio y Trabajo en equipo
 PONENTE: Carad. Diana
 FECHA: 14/09/2018

El fin de conocer el nivel de satisfacción que ha tenido el evento y los aspectos por mejorar, le pedimos diligenciar la siguiente evaluación. Señale con una X la respuesta que considere acertada. El 1 es la mínima calificación y el 5 la máxima calificación.

TEMÁTICA DESARROLLADA	1	2	3	4	5
Relación de los contenidos abordados con el propósito del curso					X
Cumplimiento de las expectativas					X
Claridad en la presentación de los temas					X
Actualidad de los temas desarrollados					X
Pertinencia de los temas presentados					X
Metodología empleada para el desarrollo de los temas					X
Dominio sobre los temas presentados					X
ASPECTOS LOGÍSTICOS					
Calidad de las ayudas empleadas					X
Cumplimiento de los horarios establecidos					X
Condiciones del espacio físico					X
Organización del evento					X
SATISFACCIÓN GENERAL CON EL EVENTO					

OBSERVACIONES: Espacio necesario en cada oficina-
reunión

Agradecemos su participación